

일학습병행은 경력개발에 효과적인가?¹⁾

김대영 한국직업능력개발원 부연구위원

I. 문제의 제기

2003년 「중소기업인력지원특별법」이 제정된 이후 다양한 중소기업 대상 인력 지원 정책을 추진하고 있지만(노민선 외, 2013), 대부분은 사업주 지원에 초점을 두고 있어 중소기업 근로자에게 그 효과가 충분히 전이되지 못하는 한계를 노정하고 있다(황성수, 2011). 사업주 지원 정책은 사업주를 지원함으로써 그 효과가 근로자에게도 전이될 것이라는 전제를 두지만, 이것은 실증된 바 없다(황성수, 2017).

일학습병행은 국가 차원에서 능력중심사회 실현 및 청년 취업을 제고, 기업 차원에서 스킬 미스 매치 해소와 실무형 인재 육성 및 조기 전력화, 근로자 차원에서 미래 고용 가능성 향상 및 지속적 경력개발을 목적으로 추진되고 있다. 일학습병행 정책은 위와 같은 목적을 달성하기 위해 관계 기관에게 훈련과정 및 학습도구의 개발 비용, 현장 훈련 및 현장 외 훈련의 실행 비용, 학습근로자의 훈련 지원금, 기업현장교사 및 HRD 담당자의 수당 등 상당한 비용을 지원하고 있다. 이러한 재정 지원을 바탕으로 일학습병행은 2018년 6월 말 현재 12,643개 기업, 69,111명의 학습근로자가 참여할 정도로 양적 성장을 이룩하였다(한국산업인력공단 일학습확산팀, 2018. 6.). 그러나 재정 지원이 과연 일학습병행 정책의 궁극적 수혜자가 되어야 할 학습근로자, 훈련과정 이수자²⁾들

1) 이 글은 일학습병행 훈련과정 이수자의 경력개발 지원 방안(김대영 외, 2018)의 일부를 발췌하고 수정.

2) 일학습병행 운영 및 평가 규정(고용노동부고시 제2017-29호)에 따르면, 이수자는 훈련과정을 80% 이상 학습하고 내부 평가에 합격한 자를, 수료자는 내부 평가 합격 후 한국산업인력공단이 주관하는 외부 평가에 합격한 자를 의미함. 본고는 이수자, 수료자뿐만 아니라 훈련과정을 종료한 자를 대상으로 하며 이를 '이수자'로 통칭함.

에게 충분한 효과를 발휘하고 있는지, 학습기업의 조직 효과성 및 생산성 향상에 도움을 주고 있는지 살펴볼 필요가 있다. 다시 말해 전술한 중소기업 대상 인력 지원 정책이 한계를 노정하고 있지 않은지, 혹여 그렇다면 무엇을 개선해야 하는지에 대해 고민해 보아야 한다.

한편, 경력개발(career development)은 개인의 성장과 발전, 조직의 생산성 증진을 위해 이루어지며, 개인과 조직의 상호적인 경력 탐색과 개선 활동을 가능하게 하는 계획적이고 체계적인 노력, 구조화된 활동이다(배을규, 2009; Swanson & Holton, 2001). 경력개발의 개념 또는 의미에 비추어 본다면 앞서 언급한 일학습병행의 목적 중 기업과 근로자 차원의 것은 경력개발을 통해 창출될 수 있을 것이다. 따라서 일학습병행은 단지 개인의 기술적 또는 기능적 능력 개발만을 위한 것이 아니라, 응당 그것을 포함하며 학습근로자 개인의 생애 경력을 관리해 나갈 때 동시에 학습기업 또는 산업계의 조직 효과성 및 생산성 향상, 전략적 목표 달성에 기여할 수 있어야 한다. 결국, 일학습병행은 학습기업과 학습근로자, 훈련과정 이수자의 경쟁력을 강화하는 데 효과적인 경력개발 프로그램으로 자리매김할 필요가 있다.

그동안 일학습병행에 대해 다수의 연구가 이루어져 왔지만 대부분 제도 운영 현황 검토 및 개선 방안 모색에 관한 것이 주를 이룬다. 정책의 성과를 살펴본 연구가 드물게 있기는 하지만(강경종 외, 2016, 2017; 국회예산정책처, 2016; 전승환 외, 2015, 2016), 이 연구들은 일학습병행 정책 계획의 적절성, 집행의 효율성, 가시적 성과(BCR, 임금, 고용 유지, 고용 형태 등)에 초점을 두고 있다. 즉, 일학습병행의 경력개발 측면에서의 효과에 대해서는 관심을 크게 두지 않았다. 이러한 맥락에서 본고는 일학습병행이 과연 경력개발에 효과적인지 살펴보고자 한다.

II. 경력개발과 일학습병행

1. 경력개발

경력개발은 개인 차원에서 직업, 조직, 직무 및 과업의 선택 및 경력 관리를 위한 다양한 활동인 동시에 조직 차원에서 개인의 경력 관리를 위한 모집, 선발, 배치, 평가, 교육훈련 등 다양한

활동들의 조합이다(Gilley & Egglund, 1989). 즉, 경력개발은 개인과 조직 차원의 경력 계획 및 관리로 구성된다(Gutteridge & Otte, 1983). 개인 차원의 경력 계획(career planning)이란 조직 내 개인들이 자신의 고유한 경력 목표를 설정하고, 이를 달성하기 위해 필요한 활동들을 종합적으로 고려하여 자신만의 경력개발 계획을 수립하는 활동을 일컫는다. 경력 계획 활동이 체계적으로 이루어진다면 자신이 무엇을 원하는지를 이해하고, 원하는 목표를 달성하기 위해서 무엇을 해야 할지 명확히 알게 된다(배을규, 2009). 경력개발을 위해 개인 차원에서 경력 계획 활동을 수행한다면, 조직 차원에서는 경력 관리(career management)를 통해 조직의 경력 체계 및 제도에 따라 개인의 경력 계획을 지원할 필요가 있다.

경력개발 활동에서 유의해야 할 점은 경력 계획과 경력 관리가 서로 별개의 활동이 아니라 상호보조적 활동이 되도록 유기적으로 연계되어야 한다는 것이다. 다시 말해 효과적인 경력개발이 이루어지려면 개인의 경력 인식, 조직 인식, 자신의 관심, 가치와 능력 분석에 대한 경력 계획 수립과 조직의 직무 공시 제도, 멘토링, 경력 자원 센터 운영, 경력 상담가로서 관리자 활용, 경력개발 워크숍 운영, 인적자원 계획 수립, 개발 관점의 인사 평가, 경력 경로 개발 활동 등의 조화가 필요하다(배을규, 2009). 이러한 면에서 경력개발은 훈련, 교육, 학습 프로그램을 통한 개인의 성장과 발달을 도모하는 개인개발의 차원을 넘어서는 개념이라 볼 수 있다. <표 1>은 개인개발과 경력개발의 정의 및 주요 프로그램을 제시한 것이다.

표 1. 개인개발과 경력개발의 비교

구분	개인개발	경력개발	
목적	훈련, 교육, 학습 프로그램을 통한 개인의 성장과 발달을 도모	개인의 성장과 발전의 요구를 조직의 요구에 조화시켜 조직의 생산성 증진에 기여	
프로그램	현재 혹은 미래 직무 수행을 위해 필요한 지식, 기술, 태도를 개발하는 과정	개인과 조직의 상호적인 경력 탐색과 개선 활동을 가능하게 하는 계획적이고 체계적인 노력, 구조화된 과정	
	<ul style="list-style-type: none"> 조직 사회화와 오리엔테이션 기초능력/문제 프로그램 기술 훈련(지식/기능 훈련, 안전 훈련, 컴퓨터 훈련, 품질 훈련) 인간관계 훈련 전문성 개발 및 교육 관리자 개발 	[개인 활동: 경력 계획] <ul style="list-style-type: none"> 경력 인식 조직 인식 경력 계획 수립 경력자원센터 활용 개인 관심, 가치, 역량 분석 	[조직 활동: 경력 관리] <ul style="list-style-type: none"> 직무 공시 제도 멘토링 경력자원센터 운영 경력 상담가로서 관리자 활용 경력개발 워크숍 인적 자원 계획 수립 인사 평가 경력경로 개발

출처: 배을규(2009). 인적자원개발론. 서울: 학지사, p.85, 134, 152의 내용 재구성.

과거의 전통적인 경력개발은 특정 조직 내에서 장기적인 고용 관계를 바탕으로 조직의 요구에 의해 이미 규명된 선형적 경력 경로에 따라 조직 구성원들의 전문성을 향상시키는 데 초점을 두었다(Baruch & Vardi, 2016). 그러나 시간이 흐르면서 기업의 글로벌화, 노동시장의 유연화, 기업의 다운사이징, 조직 개편, 아웃소싱 등 조직과 개인을 에워싸고 있는 다양한 사회 경제적 변화에 의해 평생직장의 개념이 평생 직업 또는 고용 가능성으로 대체되는 현상이 나타나고, 조직이 더 이상 구성원들 개인의 경력개발을 책임지기 어려운 상황에 직면하게 되었다(Hall, 2002). 그 결과 경력개발의 책임과 주도권이 조직에서 개인으로 이동하였고, 개인들은 이직과 전직 등 경력 경로에서 다양한 변화를 체험하게 되었다. 이에 따라 현대의 경력개발 패러다임은 개인 주도의 경력 개발 및 관리를 강조하며, 승진 또는 보수와 같은 객관적 기준이 아닌 개인의 일과 사회적 관계에 대한 만족 및 몰입, 일과 삶의 관계, 사회적 기여 등과 같은 주관적인 측면에 강조점을 두는 것으로 변화하였다(김대영 외, 2018). 현대의 경력개발 패러다임이 경력 성공을 인식하는 데 있어 주관적인 측면을 강조하는 것은 사실이지만 임금, 보수 및 승진 등과 같은 객관적인 경력 성공의 기준을 도외시하는 것은 아니라는 점 또한 충분히 고려해야 한다(김나정 외, 2014).

위와 같은 패러다임 변화와 함께 20세기 말, 21세기 초 새로운 경력 메타포들이 등장하기 시작하였다. 대표적으로 프로티언 경력(protean career), 무경계 경력(boundaryless career), 만화경 경력(kaleidoscope career)이 있다. 이들은 뉴커리어(new career)라고 칭해지며 전통적인 경력 패러다임이 설명하지 못하는 현상들을 이해하는 데 많은 도움을 제공하고 있다(Briscoe & Finkelstein, 2009). 첫째, 프로티언 경력은 Hall(1976, 2002)에 의해 창안된 개념으로 조직이 아니라 개인이 자신의 경력을 주도하는 것이며, 자신의 요구와 가치에 부합되도록 자신의 업무, 조직, 직종 등을 변화시키는 경력을 강조한다. 프로티언 경력 태도를 지닌 사람은 경력에 대해 외적인 요소가 아닌 자신이 가지고 있는 고유한 내적 가치를 더욱 중시하고, 스스로 경력을 설계하면서 자신의 경력 전반에 주도적인 역할을 수행한다(Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). 둘째, 무경계 경력은 Arthur(1994)에 의해 창안되었으며, 전통적인 직업 또는 조직의 경계를 넘어 활발하게 경력을 개발·관리해 나가는 것을 의미한다(Arthur & Rousseau, 1996). 무경계 경력 태도를 지닌 자는 자신의 경력에 대해 강한 통제력을 지니고 자신의 전문성 향상을 위해 조직, 직무, 직업의 경계를 넘나든다(Akkermans & Kubasch, 2017; Briscoe, Hall, & DeMuth, 2006). 셋째, 만화

경 경력은 Maniero와 Sullivan(2005)에 의해 창안되었고, 만화경을 흔들 때마다 보이는 모양이 달라지듯 인간은 생애 주기, 자신이 처한 환경에 따라 자신의 역할과 관계를 재배열하면서 경력의 패턴을 바꾸어 나감을 의미한다. 이 개념이 처음 등장하였을 때는 사실 여성과 남성의 경력 양상이 다르게 전개되는데 불구하고 대부분의 경력개발 관련 연구들이 이를 도외시하고 있었다. 이러한 한계를 지적하며 여성의 경력을 보다 수월하게 설명하기 위한 것이었다. 그러나 최근 남성들의 육아 휴직, 가사 도움 등이 증가하고 조직 구성원들의 일과 삶의 균형을 촉진하기 위한 연구, 정책들이 다수 이루어짐에 따라 만화경 경력은 특정 성별에 국한하지 않고 현대인들에게 널리 적용될 수 있는 개념이 되었다(Mainiero & Gibson, 2017).

최근 HR 분야의 경력개발 관련 연구들은 위 세 가지 경력 태도를 중심으로 이루어지는 경향이 있다. 예를 들어, 위 세 가지 경력 태도의 선행 변인과 결과 변인을 규명하는 것이다. 선행 연구들에서 주로 제시되는 개인 차원의 선행 변인으로는 통제의 소재, 직업 정체감, 자기 효능감, 목표 지향성, 경력 적응성, 경력 역량, 주도성 등이 있다(예: Chin & Rasdi, 2014; Colakoglu, 2011; Higgins, Dobrow, & Roloff, 2010; Uy, Chan, Sam, Ho, & Chernyshenko, 2014; Volmer & Spurk, 2011). 조직 환경적 차원의 선행 변인으로는 개인-직무 적합성, 직무 특성, 멘토링, 인적자원관리 시스템, 조직의 학습 문화, 조직 지원 등이 있다(예: 김지석 외, 2017; 박용호 외, 2013; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Higgins, Dobrow, & Roloff, 2010; Kirk, 2016; Wong & Rasdi, 2012; Wong, Rasdi, Samah, & Wahat, 2017). 그리고 현대적 경력 태도의 결과 변인으로 제시되는 것들은 경력 계획, 일터 학습, 경력 만족, 직무 만족, 고용 가능성, 경력 몰입, 조직 몰입, 일-가정 균형 등이다(예: 김병숙 외, 2015; 김시진 외, 2010; 김인숙 외, 2017; 김태희 외, 2014; 박용호 외, 2015; 배을규 외, 2014; 전희정 외, 2016; Çakmak-Otluoğlu, 2012; Lounsbury et al, 2003; Tajlili, 2014)³⁾.

위와 같은 연구들에서는 개인의 중요성이 강조되고 있으나, 실제 경력개발에 개인이 속한 조직과 개인을 둘러싼 환경의 영향력도 무시할 수 없다. 이와 관련하여, 최근 들어 개인의 주도성을 강조하던 경력개발 관점에서 다시 조직과 사회적 맥락의 역할과 기능을 강조하는 연구들(Clarke,

3) 특히 이 가운데 경력 만족, 직무 만족, 고용 가능성은 주관적 경력 성공을 구성하는 하위 변수로도 많이 활용(배을규 외, 2014; Lounsbury et al, 2003)

2013; Rodrigues, Guest, Oliveira & Alfes, 2015)이 나타나고 있다. 즉, 개인이 주도적으로 경력개발을 실천하는 상황에서도 그 개인이 속한 조직과 사회적 맥락의 영향으로 경력개발이 이루어지고 있다는 것이다. 예를 들면, 개인이 아무리 주도적이고 적극적으로 자신의 경력에 책임지고 전문성을 개발해 나아간다고 할지라도, 조직의 전략, 조직 문화, 상사의 지원, 조직 제도 등 다양한 조직과 사회적 맥락에 영향을 받을 수밖에 없다. 경력개발의 주체가 조직에서 개인으로 이동했다고 하더라도 조직은 개입 활동을 통해 구성원들의 경력개발을 지원하고 있기 때문에 여전히 조직 또는 사회의 역할을 무시할 수는 없다(Akkermans & Kubasch, 2017; Clarke, 2013; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Rodrigues, Guest, Oliveira, & Alfes, 2015). 따라서 현대의 경력개발 패러다임에서는 개인의 요구와 그것을 둘러싼 조직 및 사회적 맥락을 동시에 고려해야 한다(김대영 외, 2018).

2. 일학습병행에서의 경력개발의 가능성과 한계

일학습병행은 독일과 스위스의 도제훈련 제도를 우리나라의 실정에 맞게 설계한 도제식 교육 훈련 제도이다(관계부처합동, 2015:1). 일학습병행 학습근로자는 기업에 채용되어 기업현장교사가 제공하는 체계적인 현장 훈련(On-the-Job Training: OJT)과 함께 공동훈련센터의 교·강사가 제공하는 현장 외 훈련(Off-the-Job Training: Off-JT)을 제공받으며, 훈련 종료 후 평가(내·외부 평가)를 통해 자격을 부여받는다(고용노동부·한국산업인력공단, 2017:6). 한국산업인력공단(2018. 6)의 내부 자료에 따르면, 2018년 6월 말 누적 기준으로 일학습병행에는 12,643개 기업이 참여하고 있고, 69,111명의 학습근로자가 훈련 중에 있거나 종료하였다. 운영 유형별로 학습근로자 수를 살펴보면 단독기업형 20,796명(30.1%), 공동훈련센터형 33,219명(48.1%), 산학일체형 도제학교 11,938명(17.3%), 유니테크 1,362명(2.0%), IPP형 일학습병행 1,796명(2.6%)이다.

일학습병행은 청년의 조기 취업도 하나의 목적으로 두고 있다. 이와 관련하여 일학습병행에 참여할 학습근로자를 신규 채용하는 비율은 재직 단계(단독기업형, 공동훈련센터형)가 28.1%이고(전승환 외, 2017: 98), 재학 단계(산학일체형 도제학교, 유니테크, IPP형 일학습병행)가 94.9%이다(전승환 외, 2018). 이를 통해 일학습병행을 통한 노동 시장으로의 신규 진입은 재직 단계보

다 재학 단계에서 더욱 활발하다는 것을 알 수 있다. 비록 재직 단계에서의 신규 채용 비율이 낮긴 하지만 기존 재직자를 일학습병행에 참여시키는 경우에도 입사 1년 이내인 자들을 대상으로 하고 있다는 점을 고려해 본다면 일학습병행으로 인한 노동시장 신규 진입, 청년의 조기 취업의 목적은 충분히 달성되고 있다고 볼 수 있다. 추가로 일학습병행에 참여한 학습근로자의 연령대를 살펴보면 20대 45.2%, 10대 30.4%, 30대 15.5% 등이다(한국산업인력공단, 2018. 6). 이러한 사실은 대부분의 일학습병행 학습근로자들이 초기 경력 단계에 있음을 알 수 있게 해 주며, 청년의 조기 취업 지원이라는 일학습병행 목적이 달성되고 있음의 근거가 될 수 있다⁴⁾.

일학습병행은 개인개발과 경력개발의 특징을 모두 갖고 있다. 일학습병행 훈련과정은 개인개발 프로그램 중에서도, 기술 훈련(skill training)에 가장 가깝다고 볼 수 있다. 기술 훈련 프로그램에는 지식/기능 훈련, 안전 훈련, 컴퓨터 훈련, 품질 훈련 등이 있는데(〈표 1〉 참고), 일학습병행은 신입 직원들이 기초적인 역할과 책임을 수행할 수 있도록 집합 훈련과 현장 훈련 방식을 혼합해서 실시하는 지식/기능 훈련에 해당한다. 종종 일학습병행을 경제적 성과 제고를 위해 학습근로자에게 특정 지식과 스킬만 전달하는 도구주의적 교육훈련이라고 치부하고, 그 결과 기계적인 전이와 암기만 낳을 뿐, 비판적 사고, 창의적 사고, 복잡한 문제해결 능력, 대인관계 능력 등을 충분히 길러주는 데 한계를 가질 수밖에 없다고 비판을 제기하기도 한다(김대영 외, 2017: 159-160). 하지만 일학습병행에 참여하는 기업은 기업현장교사를 지정하고 학습근로자의 직장 생활과 진로에 대한 상담을 제공하여 조직과 직무에 대한 적응력을 높이도록 지원하고, 다양한 방법으로 학습근로자가 교육훈련을 통해 습득한 능력을 평가, 피드백하여 단순 업무 수행 능력뿐만 아니라 일에 대한 태도, 비판적 시각, 창의적인 문제해결 능력을 개발하고 있다고 위의 비판에 반론을 제기할 수 있다. 그리고 일학습병행을 개인개발의 차원을 넘어서서 개인과 조직이 상호 협력적으로 수행하는 경력개발 활동으로도 볼 수 있다. 이러한 주장의 근거는 명문화되어 있는 일학습병행의 목적, 훈련과정 설계의 특성, 기업현장교사의 책무 등을 통해서뿐만 아니라 일학습병행 우수 사례들에서도 확인된다. 우수 사례(고용노동부·한국직업능력개발원·한국산업인력공단, 2017)들에서 공통적으로 제시되는 학습근로자 경력개발 현황 및 특성은 다음과 같다.

4) 초기 경력에 대해 보다 자세한 내용은 2장 말미에서 다룸.

먼저, 학습근로자들은 개인의 적성에 부합하고 미래에도 존재하며 자신의 성공 가능성이 높을 것이라는 직종을 선택하여 명확한 경력 목표를 설정한다. 일학습병행 훈련과정(OJT, Off-JT)뿐만 아니라 일터에서 이루어지는 다양한 무형식 학습 기회를 포착·활용하며, 일터 내외에서 경력 목표 달성을 위해 필요한 자기 주도 학습을 적극적으로 실행해 나간다. 이 과정에서 공식적인 훈련과정 외 기업현장교사와의 멘토링, 상담을 통해 심리적 안정감을 형성하고, 조직 이해 및 적응력을 향상시킨다. 그리고 일학습병행을 통해 향상되는 능력에 대한 기업현장교사, 상사 및 동료들의 인정과 격려는 새로운 것을 학습하는 것에 대한 두려움을 극복하고 자신감을 강화할 수 있게 한다. 나아가 일학습병행 수료증을 취득함으로써 개인의 성취감을 높이고 후배 육성, 조직 성과 개선 등에 대한 관심과 의지를 더욱 높여 나가고 있다(고용노동부·한국직업능력개발원·한국산업인력공단, 2017).

일학습병행은 학습근로자의 멘토링이나 경력 상담가로서 관리자를 활용하고 개발 목적의 평가를 실시한다는 점에서 개인과 조직이 함께 수행하는 경력개발 활동으로도 볼 수 있으나, 여전히 경력개발 프로그램으로서 다음과 같은 한계점을 갖고 있다. 첫째, 개인 차원의 일학습병행 학습근로자 경력개발 활동은 일학습병행 훈련과정 내에 공식적으로 포함되어 있지 않고 철저히 개인의 재량에 맡겨져 있다. 개인 차원에서 수행하는 경력개발 활동으로는 개인 관심·가치·역량 분석, 경력 계획 수립, 조직 인식(조직 내 경력 기회 파악), 경력자원센터 활용(경력 관련 자료 활용), 경력 인식(경력 관련 의사결정) 등이 있다. 학습근로자들은 일학습병행 훈련과정에 참여하면서 자기 인식을 토대로 경력 계획을 수립하고, 경력 기회를 탐색하고 자료를 활용하여 경력 관련 의사결정을 내리게 된다. 하지만 이러한 활동들은 대부분 학습근로자 개인에게 맡겨지고 있다.

둘째, 경력개발은 개인의 경력 계획과 조직의 경력 관리가 상호 보완적으로 이루어져야 하지만 위에서 언급한 바와 같이 개인 차원의 경력개발 활동은 대부분 개인 재량에 맡겨져 있고 조직 차원의 경력개발 활동 역시 매우 제한적인 실정이다. 보다 구체적으로 조직 차원의 일학습병행 학습근로자 경력개발 활동은 상담과 평가에만 제한되어 있다. 위 <표 1>에서 언급된 다양한 조직 차원의 경력개발 활동 중 일학습병행에서는 멘토링 및 경력 상담가로서 관리자 활용, 개발 목적의 인사 평가가 제한적으로 이루어지고 있다고 볼 수 있다. 일학습병행의 맥락에서 기업현장교사-학습근로자는 멘토-멘티의 관계를 형성하고, 기업현장교사는 경력 상담가로서 훈련을 받고 활용된

다. 또한, 기업현장교사는 내부 평가를 통해 학습 목표 달성 여부를 검토하며, 내부 평가 결과에 대한 피드백을 제공한다. 즉, 일학습병행 훈련과정 중 조직 차원의 공식적인 경력개발 활동은 기업현장교사에 의해 주도되는 학습근로자 상담·관리와 내부평가 및 피드백 등이다⁵⁾. 하지만 이는 다양한 형태의 조직 차원 경력개발 활동 중 극히 일부를 실천하고 있는 것이다.

셋째, 일학습병행 훈련 종료 후 이수자를 대상으로 이루어지는 국가 및 기업 차원의 공식적인 경력개발 활동은 전무한 상황이다. 일학습병행 운영 매뉴얼(고용노동부·한국산업인력공단, 2016:6)에서는 청년 취업희망자가 일학습병행에 참여할 시 기대할 수 있는 효과 중 하나로 “훈련 종료 이후 해당 산업 분야에서 지속적인 직업능력개발을 통해 경력개발이 가능하다.”라는 점을 들고 있다. 그러나 이는 일학습병행 훈련과정 이수자의 개인적인 경력 계획과 학습기업의 사후관리를 기대하는 것일 뿐, 실질적으로 훈련 종료 후 이수자의 경력개발에 대한 국가·사회적 차원의 개입은 이루어지지 않고 있다.

넷째, 현대적 경력 패러다임에 입각한 경력개발의 개념을 고려해 볼 때, 현재 이루어지고 있는 일학습병행 훈련과정은 개인의 전인적 능력개발과 전 생애에 걸친 경력개발의 토대를 마련하는 데 한계를 갖고 있다. 다시 말해 일학습병행은 하나의 조직 내에서 선형적 경력 경로에 따라 개인의 지식·기술 전문성을 향상시키는 데 초점이 놓여 있으며, 그 성과는 승진과 보수 등의 객관적 기준으로 판단되는 전통적 경력개발 패러다임에 입각한 것으로 보인다. 이러한 현상은 조직과 직업의 경계를 넘어 자기 주도적으로 경력을 개발·관리하며 생애 주기에 따라 경력의 패턴을 바꾸어 나가며, 그 성과가 경력/직무/조직 만족과 몰입, 일과 삶의 균형, 사회적 기여 등 주관적 기준으로 판단되는 현대적 경력 패러다임(김대영 외, 2018; Baruch & Vardi, 2016; Arthur & Rousseau, 1996; Briscoe & Hall, 2006; Mainiero & Sullivan, 2005)과 다소 괴리가 있어 현 시대에 충분히 효과적일지 의문이 제기될 수 있다.

더구나 앞서 일학습병행 학습근로자, 훈련과정 이수자들은 대개 초기 경력 단계에 있음을 확인한 바 있다. 초기 경력은 노동시장에 새롭게 진입하여 자신의 경력을 성숙시켜 나가는 단계이다(Feldman, 1988). 초기 경력자들은 일상 업무에 적응하고 조직에 공헌할 수 있는 독자적 업무 수

5) 기업현장교사 양성 및 심화 교육에서는 기업현장교사의 학습근로자 상담 및 관리 능력, 학습근로자 역량 평가에 관한 전문성 향상을 위해 관련 교육을 제공하고 있음.

행 능력을 개발하기 위해 노력하는 특징을 보인다(최동선 외, 2013). 또한, 경력 단계에 따른 경력 개발의 특성은 세대에 따라 차이가 있다(McDonald & Hite, 2008; Sturges, 1999). 보다 구체적인 예로 이재은(2018)은 1965~1980년에 출생한 근로자 집단(X세대), 1981~1995년에 출생한 근로자 집단(Y세대)의 경력 성공에 대한 인식을 분석하였다. 그 결과, 두 세대가 공통적으로 중시하는 것은 보상, 전문성, 인정, 원만함이었고, X세대가 Y세대보다 중시하는 것(중시하는 정도가 통계적으로 유의하게 높은 것)은 지위, 권한, 도전이었으며, Y세대가 X세대보다 중시하는 것은 즐거움, 균형이었다. 그리고 McDonald와 Hite(2008)은 젊은 세대들이 경력 성공을 정의하는 데 있어 일과 삶의 균형을 매우 강조하고 있다는 것을 발견하였다. 이러한 연구들은 초기 경력 단계에 있는 일학습병행 학습근로자, 훈련과정 이수자들, 그리고 그들이 속한 학습기업의 경력개발을 도모하는 데 참고가 될 수 있다. 왜냐하면, 다시 한 번 강조하지만, 경력개발은 개인과 조직의 요구가 조화를 이루어 궁극적으로 개인의 생애 경력 관리와 동시에 조직의 효과성 및 생산성 향상, 전략적 목표 달성에 기여하기 위한 것이기 때문이다. 따라서 이 목적 달성을 위해 학습기업은 초기 경력 단계에 있는 학습근로자 또는 일학습병행 훈련과정 이수자들의 경력 요구를 파악하고 그에 맞는 경력 관리 활동을 계획·실행할 필요가 있다.

Ⅲ. 일학습병행이 경력개발에 미치는 영향

1. 자료 수집 및 분석 방법

일학습병행이 경력개발에 미치는 영향을 확인하기 위해 일학습병행 훈련과정을 이수한 자들과 일학습병행과 무관한 중소기업 재직근로자들을 대상으로 2018년 5~6월에 온라인 설문조사를 실시하였다. 먼저, 일학습병행 훈련과정 이수자들은 HRD-Net의 학습근로자 현황 자료(한국고용정보원, 2018. 4. 4. 추출)를 참고하여 2017년 1월부터 2018년 2월 사이에 일학습병행 훈련과정을 종료한 14,523명을 모집단으로 설정하였다. 이와 같이 모집단을 설정한 이유는 다음과 같다. 첫째, 일학습병행 훈련과정 종료자 중 73.4%가 훈련 종료 후 6개월 이상 해당 학습기업에 재

직하고 있는 바(한국산업인력공단 일학습확산팀, 2017. 12)⁶⁾, 훈련과정 이수 후 개인이 경력 개발 및 관리를 위해 조직 이동, 경제 활동 상태의 변화(창업, 진학, 구직 등)를 선택하게 되는 것은 훈련과정 종료 시점과 어느 정도 시차가 있을 것으로 판단하였다. 둘째, 특정 프로그램의 효과를 검증하는 연구들(예: 박종선 외, 2016; Brinkerhoff, 2008; Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; Phillips, 1997; Wick, Pollock, & Jefferson, 2010)은 일반적으로 해당 프로그램 종료 후 3개월이 경과된 시점에 그 효과를 측정한다는 것을 참고하여 설문조사 실시 시점으로부터 3개월 이전까지 훈련과정을 종료한 자들을 모집단으로 설정하는 것이 적절하다고 판단하였다. 셋째, 상대적으로 훈련과정이 종료된 지 오래된 이수자들의 경우 경력 이동 및 변화에 더욱 많은 외생 변수들이 영향을 미칠 수 있으므로 2017년 1월부터 2018년 2월 사이에 일학습병행 훈련과정을 종료한 자들을 모집단으로 설정하는 것이 적절하다고 판단하였다.

일학습병행 훈련과정 이수자를 대상으로 <표 2>와 같이 일학습병행 운영 유형별로 무선 표집을 실시하였다⁷⁾. 그리고 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 경력개발에 미치는 효과를 보다 객관적으로 살펴보기 위해 일학습병행과 무관하게 고등학교 또는 대학교를 졸업하고 중소기업에 재직 중인 경력 3년 미만의 재직근로자를 비교 집단으로 설정하였다. 이 집단은 조사 용역 업체가 보유하고 있는 리스트를 활용하여 고졸자와 4년제 대졸자 각 112명씩, 총 224명을 무선 표집하였다.

이 글은 일학습병행 훈련과정 이수자 집단과 일반 중소기업 근로자 집단의 경력개발 현황을 비교하기 위해 현대적 경력 태도(프로티언, 무경계, 만화경 경력 태도), 경력개발 행위(경력 계획, 무형식 학습 활동), 경력개발 성과(경력 만족, 직무 만족, 고용 가능성, 경력 몰입, 직무 몰입, 조직(정서적) 몰입, 직무 성과, 일과 삶의 균형) 변수를 사용하였다. 이 변수들은 위 2장에서 살펴본 바와 같이 최근 HR 분야의 경력개발 관련 연구들에서 자주 사용되며, 여러 연구들을 통해 상호 밀접한 관련이 있음이 확인되었다. 연구에 사용된 변수의 정의, 출처 및 신뢰도는 <표 3>과 같다.

6) 일학습병행 훈련과정 종료 후 해당 학습기업에서 1년 이상 재직하는 비율은 67.6%이며, 참고로 이 비율은 기업의 규모(상시근로자 수)와 비례(1년 이상 재직 비율 : 20인 미만 61.8%, 20인 이상 50인 미만 64.1%, 50인 이상 300인 미만 65.2%, 300인 이상 1,000인 미만 72.3%, 1,000인 이상 97.1%).

7) 2017년 1월부터 2018년 2월 사이에 일학습병행 훈련과정을 종료한 전체 모집단 14,523명을 기준으로 최소 필요 표본 수를 산출하고 운영 유형별로 비율 표집을 실시할 경우 상대적으로 집단 수가 적은 재학 단계에서 과소 표집될 수 있음. 따라서 2019년부터 졸업자가 배출되는 유니테크를 제외하고 네 가지 운영 유형별로 최소 필요 표본 수를 산출하였음.

표 2. 일학습병행 운영 유형별 모집단, 목표 표본 및 표집 결과

일학습병행 운영 유형		모집단	신뢰 수준 허용 오차	목표 표본		표집	
					허용 오차		
재학 단계	산학일체형 도제학교	2,184	95%	±8.98%p	113	±7.92%p	143
	IPP형 일학습병행	613	95%	±9.03%p	99	±8.29%p	114
재직 단계	공동훈련센터형	6,758	95%	±8.98%p	117	±8.41%p	133
	단독기업형	4,968	95%	±8.99%p	116	±8.65%p	125
합계		14,523	95%	±4.58%p	445	±4.25%p	515

표 3. 연구 변수의 정의, 출처 및 신뢰도

구분	변인	정의	출처	Cronbach α
현대적 경력 태도	프로티언 경력 태도	개인적 가치를 토대로 자기 주도적으로 경력을 관리해 나가는 심적 경향, 사고방식과 태도	Briscoe et al.(2006)	0.916
	무경계 경력 태도	자신의 경력을 현재 소속된 하나의 조직에만 두지 않고, 여러 조직으로 이동하면서 경력을 쌓고자 하는 태도	Briscoe et al.(2006)	0.643
	만화경 경력 태도	개인이 보유한 역량과 관계성이 최상이 되도록 경력을 조정하고 자신의 삶의 측면을 변화시켜 나가는 경력 태도	Mainiero & Sullivan(2006)	0.931
경력 개발 행위	경력 계획	개인이 주체가 되어 경력 목표를 계획하고 실천하며 목표를 달성하기 위해 준비하는 과정	Gould(1979), 현영섭(2010)	0.789
	무형식 학습 활동	일터에서 보다 효과적인 업무 수행 활동을 위해 스스로 일 관련 경험을 성찰하고, 동료와 상사 등 타인과의 상호작용을 통해 자신의 역량을 개발하는 일련의 활동	Choi(2009)	0.900
경력 개발 성과	경력 만족	개인이 삶을 통해 선택하고 결정한 것이나 자신의 지식과 능력에 대한 태도로서 경력 역할을 통해 얻는 누적된 결과에 대한 만족도	Greenhaus et al.(1990)	0.909
	직무 만족	조직 구성원으로서 직무를 수행하는 과정에서 직무와 관련한 욕구를 충족하고 이에 대해 긍정적으로 평가함으로써 갖게 되는 직무 태도	Mobley et al.(1994)	0.842
	고용 가능성	개인이 전체 고용시장에서 능력을 인정받아 고용이 가능하다고 느끼는 믿음의 정도	Johnson(2001)	0.881
	경력 몰입	개인이 일생에 걸쳐 조직 내, 외부에서 경험하는 일련의 일 관련 활동들에 대한 정서적 유대감	Blau(1988)	0.766
	직무 몰입	자신과 현재 맡고 있는 직무간의 관계에 대한 구체적인 신념을 바탕으로 현재 직무에 몰두하고 있는 정도	Kanugo(1982)	0.820

〈표 계속〉

이슈 분석

경력 개발 성과	조직 몰입 (정서적)	조직에 대한 정서적 애착, 조직과의 심리적 일체감으로 현 조직 구성원으로서의 신분을 유지하고자 하는 의지	Allen & Meyer(1990)	0.926
	직무 성과 (과업 수행)	조직 구성원들이 수행하는 활동에 대한 숙련도	장현진·나승일 (2012)	0.919
	일과 삶의 균형	일과 삶의 영역에서 에너지의 통제가 가능하고 적절히 배분하여 균형을 맞추며 이를 통해 일과 삶의 모든 측면에서 느끼는 만족감	박정열·손영미 (2005)	0.775

해외의 측정 도구는 원문을 국문으로 번역하고, 번역 과정에서 발생할 수 있는 의미 변형을 방지하기 위해 해당 측정 도구를 사용한 국내 선행 연구의 설문 도구와 비교하여 보완하였다. 그리고 HRD 학계 전문가 3인과 현장 전문가 2인의 검토를 거쳐 수정·보완하였다. 응답의 집중 경향성을 방지하기 위해 위 변수들을 측정하는 문항들은 모두 6점 척도를 사용하였다(1=전혀 그렇지 않음~6=매우 그러함)⁸⁾.

이 글은 경향 점수 매칭(P propensity Score Matching: 이하 PSM)을 활용한 독립변인 t-test, 공변량분석(Analysis of Covariance: ANCOVA) 및 변수 간 상관관계 분석을 실시하였다. PSM을 활용한 독립변인 t-test는 일학습병행 훈련과정 이수자 집단과 일반 중소기업 재직근로자 집단의 이질적 특성을 완화하여 일학습병행 훈련과정 이수 여부와 현대적 경력 태도, 경력개발 행위 및 성과의 관계를 추정하는 데 있어 선택 편이가 존재하는 것을 방지하기 위해 이루어졌다(이윤소 외, 2017; 정혜경, 2012). PSM 시 성별, 최종 학력, 직종 총 재직 경력, 상시 종업원 수를 선결 변수(predetermined variable)로 활용하였다. 보다 구체적으로 $p < .001$ 수준에서의 확률 매칭 방식을 활용하여 일반 중소기업 재직근로자의 특성을 기준으로 일학습병행 훈련과정 이수자 중 유사한 경향 점수를 가진 관찰치를 추렸다⁹⁾. 또한 성별, 연령, 급여, 상시 종업원 수, 현 직장 재직 기간, 직종 총 재직 경력, 최종 학력의 효과를 통제하기 위해 이들을 공변량으로 투입한 공변량 분석을 실시하여 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 경력 태도, 경력개발 행위 및 성과에 미치는 영향을 재확인하였다. 이때 최종 학력은 일반계고졸을 기준 변수로 더미 변수화하여 투입하였다.

8) 6점 척도는 질문 항목에 대한 중립적 응답을 방지하고 응답자의 정확한 변별을 촉진할 수 있음(Nunnally, 1978).

9) Balance test 결과 이질성을 처치하기 전에는 두 집단을 이질적인 집단으로 볼 수 있는 t-test 결과가 나타났으나 이질성을 처치하여 통제된 PSM 이후 t-test 결과는 두 집단이 더 이상 이질적인 집단이 아님을 보여 주었음. Balance test 결과는 지면 관계 상 생략하였음.

2. 분석 결과

〈표 4〉는 각 변수의 평균, 표준편차 및 변수 간 상관관계 분석 결과이다. 각 변수의 평균을 중위수(3.5) 기준으로 살펴보면, 일과 삶의 균형(3.16)을 제외한 나머지 모든 변수가 중위수를 초과하고 있다. 특히 직무 성과(4.35), 프로티언 경력 태도와 만화경 경력 태도(각 4.24)의 수준이 상대적으로 높다. |0.2| 이상의 유의한 상관관계를 중심으로 주요 분석 결과를 살펴보면 다음과 같다. 첫째, 일학습병행 훈련과정 이수 여부는 프로티언 경력 태도, 만화경 경력 태도, 무형식 학습 활동, 경력 만족, 직무 만족, 직무 몰입, 고용 가능성, 조직(정서적) 몰입과 0.2 이상의 유의한 정적 관계이다. 반면, 일학습병행 훈련과정 이수 여부와 경력 몰입, 일과 삶의 균형의 관계는 유의하지 않았다. 둘째, 기업현장교사의 상담 및 정서적 지원은 프로티언 경력 태도, 만화경 경력 태도, 무형식 학습 활동, 경력 만족, 경력 몰입, 직무 만족, 직무 몰입, 고용 가능성, 조직(정서적) 몰입, 직무 성과와 0.2 이상의 유의한 정적 관계이다. 반면, 기업현장교사의 상담 및 정서적 지원과 무경계 경력 태도, 일과 삶의 균형의 관계는 유의하지 않았다. 셋째, 현대적 경력 태도, 경력개발 행위, 경력개발 성과 변수들은 무경계 경력 태도, 일과 삶의 균형을 제외하고 전반적으로 상호 정적인 관계를 형성하고 있다.

표 4. 변수별 기술통계 및 변수 간 상관관계 분석 결과

구분	현대적 경력 태도			경력개발 행위		경력개발 성과							
	프로티언 경력 태도	무경계 경력 태도	만화경 경력 태도	경력 계획	무형식 학습 활동	경력 만족	경력 몰입	직무 만족	직무 몰입	고용 가능성	조직(정서적) 몰입	직무 성과	일과 삶의 균형
평균	4.24	3.74	4.24	3.68	4.06	3.72	3.52	4.08	3.71	4.05	3.76	4.35	3.16
표준 편차	0.774	0.537	0.785	0.844	0.800	1.066	0.870	0.933	0.742	0.936	1.050	0.881	1.071
일학습병행 이수 여부	.279**	.151**	.278**	.175**	.269**	.237**	.079	.280**	.234**	.277**	.211**	.184**	-.010
기업현장 교사의 지원	.236**	-.020	.269**	.104*	.367**	.367**	.220**	.420**	.267**	.264**	.364**	.257**	.024
프로티언 경력 태도	1	.380**	.683**	.369**	.606**	.447**	.238**	.518**	.490**	.578**	.430**	.549**	-.074*

〈표 계속〉

이슈 분석

무경계 경력 태도		1	.443**	.269**	.269**	.157**	.039	.179**	.192**	.330**	.010	.355**	-.048
만화경 경력 태도			1	.384**	.688**	.488**	.212**	.554**	.490**	.630**	.429**	.592**	-.095**
경력 계획				1	.389**	.339**	.294**	.334**	.406**	.486**	.227**	.351**	.114**
무형식 학습 활동					1	.585**	.307**	.642**	.583**	.653**	.551**	.594**	-.135**
경력 만족						1	.444**	.709**	.656**	.677**	.656**	.468**	-.009
경력 몰입							1	.548**	.614**	.370**	.568**	.264**	.240**
직무 만족								1	.689**	.730**	.729**	.532**	.043
직무 몰입									1	.649**	.684**	.466**	-.018
고용 가능성										1	.550**	.613**	-.024
정서적 몰입											1	.465**	.024
직무 성과												1	-.091*

주: 1) * : p<.05; ** : p<.01; 일학습병행 이수 여부 : 1=일반 근로자, 2=이수자; 기업현장교사의 지원은 이수자에게만 질문함.
2) 상관계수가 |0.2| 미만이거나 유의하지 않은 것은 기울임 글씨로, |0.4| 이상인 것은 굵은 글씨로 표기함.

〈표 5〉는 PSM 자료를 활용하여 두 집단 간 현대적 경력 태도의 차이를 살펴본 것이다. 분석 결과, 프로티언 경력 태도(4.34, 3.90, p<.001), 무경계 경력 태도(3.82, 3.63, p<.01), 만화경 경력 태도(4.37, 3.89, p<.001) 모두 일학습병행 훈련과정 이수자 집단이 높았다.

표 5. 집단별 현대적 경력 태도

집단	변인	프로티언 경력 태도			무경계 경력 태도			만화경 경력 태도		
		N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value
일학습병행 훈련과정 이수자		366	4.34 (0.770)	5.133***	366	3.82 (0.536)	3.091**	366	4.37 (0.759)	5.740***

주: ** : p<.01; *** : p<.001

〈표 6〉은 공변량 분석을 실시하여 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 현대적 경력 태도에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 분석 결과, 일학습병행 훈련과정 이수 여부는 프로티언 경력 태도, 무

경계 경력 태도, 만화경 경력 태도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(각 $p < .001$, $p < .05$, $p < .001$). 무경계 경력 태도에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부 외에도 최종 학력(대학원졸, 4년제대졸)과 성별이, 만화경 경력 태도에는 최종 학력(4년제대졸, 대학원졸, 특성화고졸)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편, 부분에타제공 값을 살펴본 결과, 무경계 경력 태도에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부보다 최종 학력(대학원졸, 4년제대졸)이 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표 6. 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 현대적 경력 태도에 미치는 영향(ANCOVA)

예측변인	종속변인	프로티언 경력 태도		무경계 경력 태도		만화경 경력 태도	
		F	부분에타제공	F	부분에타제공	F	부분에타제공
성별		2,579	0,004	4,896*	0,008	2,236	0,004
연령		0,024	0,000	0,061	0,000	0,354	0,001
급여		0,187	0,000	2,717	0,005	0,379	0,001
상시 종업원 수		0,006	0,000	0,252	0,000	1,549	0,003
현 직장 재직 기간		1,281	0,002	1,124	0,002	0,851	0,001
직종 총 경력		3,657	0,006	0,989	0,002	0,949	0,002
최종 학력	특성화고졸	0,796	0,001	1,804	0,003	7,305**	0,012
	마이스터고졸	0,064	0,000	0,027	0,000	0,031	0,000
	2-3년제대졸	0,379	0,001	1,206	0,002	1,524	0,003
	4년제대졸	0,783	0,001	7,819**	0,013	9,123**	0,015
	대학원졸(석사)	0,629	0,001	9,318**	0,016	7,775**	0,013
일학습병행 이수 여부		18,585***	0,030	6,611*	0,011	18,150***	0,030
R ²		0,088		0,067		0,118	
추정 주변 평균	일반근로자		이수자	일반근로자	이수자	일반근로자	이수자
		3,952	4,320	3,641	3,798	3,982	4,344

주: 1) 성별: 남=1, 여=2; 최종 학력: 일반계고졸을 기준 변수로 함; 일학습병행 이수 여부: 일반근로자=1, 이수자=2
 2) *: $p < .05$; **: $p < .01$; ***: $p < .001$

〈표 7〉은 PSM 자료를 활용하여 두 집단 간 경력개발 행위의 차이를 살펴본 것이다. 분석 결과, 경력 계획(3.79, 3.51, $p < .01$), 무형식 학습 활동(4.21, 3.82, $p < .001$) 모두 일학습병행 훈련

과정 이수자 집단이 높은 것으로 확인되었다.

표 7. 집단별 경력개발 행위

집단	변인	경력 계획			무형식 학습 활동		
		N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value
일학습병행 훈련과정 이수자		366	3.79 (0.905)	2,929**	366	4.21 (0.785)	4.615***
일반 중소기업 근로자		106	3.51 (0.734)		106	3.82 (0.734)	

주: ** : $p < .01$; *** : $p < .001$

〈표 8〉은 공변량 분석을 실시하여 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 경력개발 행위에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 분석 결과, 일학습병행 훈련과정 이수 여부는 경력 계획, 무형식 학습 활동에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(각 $p < .05$, $p < .001$). 경력 계획에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부 외에도 성별과 최종 학력(대학원졸, 4년제대졸, 2-3년제대졸)이, 무형식 학습 활동에는 최종 학력(4년제대졸, 대학원졸)과 성별이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 부분에타제곱 값을 살펴본 결과, 경력 계획에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부보다 성별과 최종 학력(대학원졸)이 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표 8. 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 경력개발 행위에 미치는 영향(ANCOVA)

예측변인	종속변인	경력 계획		무형식 학습 활동	
		F	부분에타제곱	F	부분에타제곱
성별		11,691**	0.019	6,278*	0.011
연령		1,825	0.003	0,069	0.000
급여		2,067	0.003	0,546	0.001
상시 종업원 수		1,868	0.003	0,593	0.001
현 직장 재직 기간		0,831	0.001	1,580	0.003
직종 총 경력		0,105	0.000	2,237	0.004

〈표 계속〉

최종 학력	특성화고졸	2,805	0.005	2,721	0.005
	마이스터고졸	0,729	0.001	0,011	0.000
	2-3년제대졸	4,073*	0.007	4,202	0.007
	4년제대졸	5,125*	0.009	8,040**	0.013
	대학원졸(석사)	7,435**	0.012	7,350**	0.012
일학습병행 이수 여부		5,689*	0.010	12,268***	0.020
R ²		0.083		0.106	
추정 주변 평균		일반근로자	이수자	일반근로자	이수자
		3,534	3,764	3,865	4,172

주: 1) 성별: 남=1, 여=2; 최종 학력: 일반계고졸을 기준 변수로 함; 일학습병행 이수 여부: 일반근로자=1, 이수자=2
 2) *: p<.05; **: p<.01; ***: p<.001

〈표 9〉는 PSM 자료를 활용하여 두 집단 간 주관적 경력 성공(경력 만족, 직무 만족, 고용 가능성)의 차이를 살펴본 것이다. 분석 결과, 경력 만족(3.94, 3.33, p<.001), 직무 만족(4.27, 3.73, p<.01), 고용 가능성(4.25, 3.69, p<.001) 모두 일학습병행 훈련과정 이수자 집단이 높은 것으로 확인되었다.

표 9. 집단별 주관적 경력 성공

집단 \ 변인	경력 만족			직무 만족			고용 가능성		
	N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value
일학습병행 훈련과정 이수자	366	3.94 (1.060)	5.354***	358	4.27 (0.904)	5.400**	358	4.25 (0.925)	5.411***
일반 중소기업 근로자	106	3.33 (0.941)		106	3.73 (0.881)		106	3.69 (0.922)	

주: ***: p<.001

〈표 10〉은 공변량 분석을 실시하여 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 주관적 경력 성공에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 분석 결과, 일학습병행 훈련과정 이수 여부는 경력 만족, 직무 만족, 고용 가능성에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(각 p<.01, p<.01, p<.05). 직무 만족에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부 외에도 직종 총 재직 경력이, 고용 가능성에는 최종 학력(대학원 졸, 4년제대졸), 성별, 상시 종업원 수, 현 직장 재직 기간이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다

이슈 분석

다. 한편 부분에타제곱 값을 살펴본 결과, 직무 만족에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부보다 직종 중 재직 경력이, 고용 가능성에는 최종 학력(대학원졸, 4년제대졸)이 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표 10. 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 주관적 경력 성공에 미치는 영향(ANCOVA)

예측변인	종속변인	경력 만족		직무 만족		고용 가능성	
		F	부분에타제곱	F	부분에타제곱	F	부분에타제곱
성별		1,559	0,003	3,180	0,005	6,012*	0,010
연령		0,043	0,000	3,560	0,006	2,621	0,004
급여		2,370	0,004	2,595	0,004	0,679	0,001
상시 종업원 수		4,579	0,008	2,811	0,005	5,361*	0,009
현 직장 재직 기간		0,231	0,000	2,459	0,004	5,130*	0,009
직종 중 경력		0,412	0,001	9,313**	0,016	4,926	0,008
최종 학력	특성화고졸	2,418	0,004	0,709	0,001	1,299	0,002
	마이스터고졸	0,269	0,000	0,399	0,001	0,065	0,000
	2-3년제대졸	0,250	0,000	0,202	0,000	3,245	0,005
	4년제대졸	0,809	0,001	1,925	0,003	8,188**	0,014
	대학원졸(석사)	3,410	0,006	3,546	0,006	12,009**	0,020
일학습병행 이수 여부		10,548**	0,018	7,936**	0,013	6,484*	0,011
R ²		0,095		0,112		0,126	
추정 주변 평균	일반근로자		이수자	일반근로자	이수자	일반근로자	이수자
		3,477	3,859	3,897	4,184	3,886	4,144

주: 1) 성별: 남=1, 여=2; 최종 학력: 일반계고졸을 기준 변수로 함; 일학습병행 이수 여부: 일반근로자=1, 이수자=2
2) *: p<.05; **: p<.01

〈표 11〉은 PSM 자료를 활용하여 두 집단 간 경력 몰입, 직무 몰입, 조직(정서적) 몰입의 차이를 살펴본 결과이다. 분석 결과, 직무 몰입(3.84, 3.45, p<.001)과 조직(정서적) 몰입(3.91, 3.56, p<.01)은 일학습병행 훈련과정 이수자 집단이 높았으나, 두 집단 간 경력 몰입의 차이는 유의하지 않았다.

표 11. 집단별 경력 몰입, 직무 몰입 및 조직(정서적) 몰입

집단	변인	경력 몰입			직무 몰입			조직(정서적) 몰입		
		N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value
일학습병행 훈련과정 이수자		366	3,56 (0,899)	0,187	366	3,84 (0,764)	4,653***	366	3,91 (1,098)	2,955**
일반 중소기업 근로자		106	3,55 (0,819)		106	3,45 (0,683)		106	3,56 (0,893)	

주: **: p<.01; ***: p<.001

〈표 12〉는 공변량 분석을 실시하여 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 경력 몰입, 직무 몰입, 조직(정서적) 몰입에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 분석 결과, 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 직무 몰입에 유의한 영향을 미치는 것으로(p<.05), 경력 몰입과 조직 몰입(정서적)에는 유의한 영향을 미치지 못하는 것으로 나타났다. 경력 몰입에 유의한 영향을 주는 것은 급여, 최종학력(대학원졸), 직종 총 재직 경력이었고, 조직 몰입(정서적 몰입)에 유의한 영향을 주는 것은 직종 총 재직 경력, 급여, 성별이었다. 한편 부분에타제곱 값을 살펴본 결과, 직무 몰입에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부보다 직종 총 재직 경력과 최종 학력(대학원졸)이 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표 12. 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 경력 몰입, 직무 몰입, 조직 몰입에 미치는 영향(ANCOVA)

예측변인	종속변인	경력 몰입		직무 몰입		조직(정서적) 몰입	
		F	부분에타제곱	F	부분에타제곱	F	부분에타제곱
성별		3,466	0,006	3,064	0,005	4,355*	0,007
연령		0,130	0,000	1,074	0,002	0,041	0,000
급여		9,823**	0,016	3,106	0,005	8,120**	0,014
상시 종업원 수		2,180	0,004	1,426	0,002	3,527	0,006
현 직장 재직 기간		2,808	0,005	1,950	0,003	2,017	0,003
직종 총 경력		6,206*	0,010	5,032*	0,008	8,241**	0,014
최종 학력	특성화고졸	1,399	0,002	0,815	0,001	2,372	0,004
	마이스터고졸	0,054	0,000	0,402	0,001	0,683	0,001

〈표 계속〉

이슈 분석

최종 학력	2-3년제대졸	0.757	0.001	0.770	0.001	0.480	0.001
	4년제대졸	2.927	0.005	3.603	0.006	1.064	0.002
	대학원졸 (석사)	6.334*	0.011	4.714*	0.008	1.046	0.002
일학습병행 이수 여부		1.779	0.003	4.219*	0.007	1.575	0.003
R ²		0.054		0.084		0.088	
추정 주변 평균		일반근로자	이수자	일반근로자	이수자	일반근로자	이수자
		3,595	3,463	3,596	3,765	3,670	3,816

주: 1) 성별: 남=1, 여=2; 최종 학력: 일반계고졸을 기준 변수로 함; 일학습병행 이수 여부: 일반근로자=1, 이수자=2
2) *: p<.05; **: p<.01

〈표 13〉은 PSM 자료를 활용하여 두 집단 간 직무 성과, 일과 삶의 균형의 차이를 살펴본 결과이다. 분석 결과, 직무 성과(4.47, 4.20, p<.01)는 일학습병행 훈련과정 이수자 집단이 높은 것으로 나타났으나, 두 집단 간 일과 삶의 균형의 차이는 유의하지 않았다.

표 13. 집단별 직무 성과 및 일과 삶의 균형

집단	변인	직무 성과			일과 삶의 균형		
		N	M (SD)	t-value	N	M (SD)	t-value
일학습병행 훈련과정 이수자	일반 중소기업 근로자	358	4.47 (0.874)	2.772**	366	3.10 (1.112)	-1.506
	일반 중소기업 근로자	106	4.20 (0.859)		106	3.28 (0.984)	

주: **: p<.01

〈표 14〉는 공변량 분석을 실시하여 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 직무 성과, 일과 삶의 균형에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 분석 결과, 일학습병행 훈련과정 이수 여부는 직무 성과에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다(p<.01). 직무 성과에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부 외에도 최종 학력(대학원졸, 4년제대졸)이 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 일과 삶의 균형에 유의한 영향을 미치는 변수는 없었다. 한편 부분예타제공 값을 살펴본 결과, 직무 성과에는 일학습병행 훈련과정 이수 여부보다 최종 학력(대학원졸, 4년제대졸)이 더 큰 영향을 미치는 것으로 확인되었다.

표 14. 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 직무 성과, 일과 삶의 균형에 미치는 영향(ANCOVA)

예측변인	종속변인	직무 성과		일과 삶의 균형	
		F	부분에타제곱	F	부분에타제곱
성별		0.397	0.001	1.582	0.003
연령		0.601	0.001	0.102	0.000
급여		1.168	0.002	0.262	0.000
상시 종업원 수		0.278	0.000	0.553	0.001
현 직장 재직 기간		1.514	0.003	0.000	0.000
직종 총 경력		1.942	0.003	0.066	0.000
최종 학력	특성화고졸	2.242	0.004	0.166	0.000
	마이스터고졸	0.119	0.000	1.234	0.002
	2-3년제대졸	3.609	0.006	1.101	0.002
	4년제대졸	9.306**	0.016	1.482	0.003
	대학원졸(석사)	10.884**	0.018	0.187	0.000
일학습병행 이수 여부		6.883**	0.012	0.803	0.001
R ²		0.072		0.021	
추정 주변 평균	일반근로자		이수자	일반근로자	이수자
		4,192	4,450	3,187	3,077

주: 1) 성별: 남=1, 여=2; 최종 학력: 일반계고졸을 기준 변수로 함; 일학습병행 이수 여부: 일반근로자=1, 이수자=2
 2) **: p<.01

IV. 논의 및 결론

3장에서 자료 분석 결과를 토대로 일학습병행 훈련과정에 참여하고 이수하는 것은 경력개발에 도움이 된다는 결론을 내릴 수 있다. PSM 자료를 활용한 독립변인 t-test 결과 경력 몰입, 일과 삶의 균형을 제외한 모든 변인에 대해 일학습병행 훈련과정 이수자 집단이 일반 중소기업 재직 근로자 집단보다 높은 것으로 나타났고, 공변량 분석 결과 경력 몰입, 조직(정서적) 몰입, 일과 삶의 균형을 제외한 모든 변인에 대해 일학습병행 훈련과정 이수 여부가 양(+)의 효과를 미치는 것으로 확인되었기 때문이다. 또 상관관계 분석 결과에서도 일학습병행 훈련과정 이수 여부와 기업

현장교사의 상담 및 정서적 지원 수준은 이 글에서 사용된 다른 연구 변수(경력 태도, 경력개발 행위, 경력개발 성과)들과 전반적으로 정적인 관계를 형성하고 있기 때문이다. 상관관계 분석 결과를 토대로 일학습병행 훈련과정을 이수하는 것과 기업현장교사의 상담 및 정서적 지원 수준은 근로자 개인의 경력 태도를 개발하고 구체적인 경력 계획 수립 및 일터 무형식 학습 활동을 활성화시키고, 개인의 심리적·주관적 만족감 형성에 기여할 뿐만 아니라 개인이 담당하고 있는 업무에 몰두하고 조직에 대한 정서적 애착심을 높이며, 보다 높은 성과를 내는 데 기여할 수 있다는 것을 유추할 수 있다. 다시 말해 이는 일학습병행 훈련과정을 이수하는 것, 그리고 그 과정에서 기업현장교사가 학습근로자에게 상담과 정서적 지원을 충분히 제공하는 것은 일학습병행 훈련과정 이수자 개인과 학습기업 모두에 경력개발 차원에서 유익한 결과를 초래할 수 있다는 것이다.

이는 2장에서 살펴본 바와 같이, 일학습병행에서의 경력개발이 제한적으로 이루어지고 있지만, 훈련과정을 통해 직무 수행에 필요한 능력을 개발하고, 기업현장교사와의 상담 또는 멘토링을 통해 심리적 안정감을 형성하고, 조직 및 직무에 대한 이해와 적응력을 향상시킬 수 있기 때문인 것으로 판단된다. 또한, 대부분의 일학습병행 학습기업이 중소기업이어서 자체적으로 체계적인 경력개발 체제를 구축·운영하기는 어렵지만, 일학습병행을 도입함으로써 인재 육성에 대한 학습기업 관계자들의 인식과 학습기업의 제반 시스템에 변화를 일으키고, 이는 경력개발 측면에서 일반적인 중소기업보다 긍정적인 효과를 초래할 수 있다고 유추할 수 있다. 물론, 일학습병행에 참여하는 것을 선택하고 끝까지 훈련과정을 이수한 자들이 그렇지 않은 자들에 비해 사전적으로 자신의 경력개발에 더 많은 관심과 의지를 가지고 있었을 수도 있다. 학습기업 역시 일학습병행에 참여하지 않은 일반 중소기업보다 직원 육성에 더 헌신하고자 하는 특성을 지녔을 수도 있다. 이에 대해서는 보다 면밀한 후속 연구가 필요할 것이다. 그럼에도 불구하고 상관관계 분석 결과 일학습병행 훈련과정 중 기업현장교사의 상담 및 정서적 지원이 무경계 경력 태도, 일과 삶의 균형을 제외한 다른 경력 태도, 경력개발 행위 및 경력개발 성과 변수와 정적인 관계를 갖는다는 점은 일학습병행 훈련과정이 경력개발에 기여하고 있다는 주장의 충분한 근거가 될 수 있다.

한편, 최근 국내에서 사회적으로 저녁 있는 삶, 일-가정 양립, 워라벨(work and life balance)이 강조되고 있는 반면, 일학습병행 훈련과정 이수 여부와 현대적 경력 태도 수준은 일과 삶의 균형과 관련성이 낮다는 점에 대해서 고민해 볼 필요가 있다. 이는 일과 학습을 병행하느라 근무 시

간 이후와 주말에 충분한 개인적인 시간을 갖지 못하고 일과 삶의 균형을 이루기 어려운 환경에 처해 있는 것일 수도 있고, 아직까지 우리나라 중소기업들의 인식 부족 및 대응 체제 미흡에서 연유한 것일 수도 있다. 그렇지만 3장의 상관관계 분석 결과 일과 삶의 균형은 경력 계획, 경력 몰입과 정적인 관계라는 것, 그리고 일학습병행 훈련과정 이수 여부와 기업현장교사의 지원은 전반적으로 현대적 경력 태도(프로티언 경력 태도, 만화경 경력 태도), 경력개발 행위(경력 계획, 무형식 학습 활동)와 정적인 관계이며 현대적 경력 태도와 경력개발 행위 변수들은 경력 몰입과 유의한 정적 관계라는 것에 주목해 볼 필요가 있다. 다시 말해 일학습병행 훈련과정 중 이루어지는 기업현장교사의 상담과 정서적 지원 → 프로티언 경력 태도와 만화경 경력 태도 → 경력 계획 및 무형식 학습 활동 → 경력 몰입 → 일과 삶의 균형의 영향 관계가 존재할 수도 있다는 것이다. 이러한 가설은 이 글에서의 분석 결과뿐만 아니라 현대적 경력 태도와 경력개발 행위 및 성과의 관계에 대한 선행 연구 결과들을 기초로 수립될 수도 있다. 물론, 이 주장은 후속 연구들을 통해 엄정히 확인해 보아야 할 과제이다.

이 글은 일학습병행 훈련과정이 경력개발에 도움이 되고 있다는 것을 확인하였는데, 그렇다면 과연 그 효과는 현재 수준으로도 충분한 것일까? 이에 대해 충분히 그렇다는 답변은 많지 않을 것이라 생각한다. 거듭 강조하건대, 경력개발은 개인과 조직의 요구가 조화를 이루어 궁극적으로 개인의 생애 경력 관리와 동시에 조직의 효과성 및 생산성 향상, 전략적 목표 달성에 기여하기 위한 것이다. 따라서 일학습병행 훈련과정이 위 개념에 부응하는 경력개발 프로그램으로 자리매김하고 더욱 효과적인 결과를 내기 위해서는 현재 일학습병행 정책 사업에서 이루어지고 있는 활동들을 보다 강화·개선하거나 새로운 개입 활동들을 기획·실행할 필요가 있을 것이다. 예를 들어 <표 15>와 같은 정책적 지원 방안(예)들을 제시할 수 있다¹⁰⁾.

10) <표 15>의 정책적 지원 방안(예)는 일학습병행 훈련과정 이수자의 경력개발 지원 방안(김대영 외, 2018) 연구 수행 과정 중 전문가 자문 및 연구진 회의를 통해 제안된 것들 중 몇 가지를 제시한 것임.

이슈 분석

표 15. 일학습병행에서의 경력개발 활성화를 위한 정책적 지원 방안(예)

방안(예)	주요 내용(예)
학습기업 선정 기준 및 우수 사례 경진 대회 평가 지표 개선	<ul style="list-style-type: none"> • 학습기업 선정 시 학습근로자 및 훈련과정 이수자·수료자의 경력 관리 지원을 위한 체계 수립 여부 및 그 실효성 확인(학습기업의 자구적 노력과 전문 컨설턴트의 지원 병행) • 일학습병행에 반복적으로 참여하고 있는 기업 또는 중견 기업 대상 시범 적용 필요 • 일학습병행 우수 사례 경진 대회 학습근로자 또는 기업현장교사 부문의 평가 지표 중 하나로 '지속적인 경력개발 계획 수립 및 실천' 신설
학습기업의 HR 전문성 향상을 위한 교육 및 컨설팅 지원	<ul style="list-style-type: none"> • NCS 기업 활용 컨설팅, 일터혁신 컨설팅 사업 등과 연계하여 일학습병행을 통한 교육훈련의 결과와 직무 배치, 승진, 임금 등 기업 인사관리의 연계 활성화 지원 • 학습기업 관계자 및 학습근로자들에게 일학습병행 외의 직업능력개발 지원 사업, 고용복지플러스센터 등 타 정부 지원 사업 정보 제공 및 사업 간 연계 지원 • 학습기업 사업주, 전담 인력의 개인개발, 경력개발, 조직개발 전반에 대한 능력 함양을 위한 전문화된 교육 제공 • 교육훈련뿐만 아니라 조직, 프로세스, 직무 및 직무 수행자 수준의 전반적 개선을 도모하기 위한 경영 전략, 기업 문화, 인사 제도, 노사 관계, 업무 프로세스 혁신 등의 컨설팅 지원
경력개발 온라인 지원 시스템 개발 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 개인의 관심사, 가치 능력 분석 및 조직 요구에 부응하는 경력 계획 수립 • 학습근로자 및 훈련과정 이수자·수료자들의 일학습병행 참여 이전, 중, 후의 교육훈련 이력, 능력단위별 성취 수준 등록, 관리 • 교육 프로그램 추천, 경력 상담 서비스 연계, 학습공동체 형성 및 운영 지원 • 훈련과정 이수자·수료자의 조직 및 직무 이동 경로, 임금 수준 변화, 추수적 능력 개발 수준 등에 대해 기록 및 관리 • 새로운 시스템을 개발하거나 기존 HRD-Net 또는 워크넷 등을 활용 • 학습기업 관계자(기업현장교사, HRD 담당자), 학습근로자 및 훈련과정 이수자·수료자, 공동훈련센터 교·강사 및 담당자 함께 사용
경력개발 지원 센터 구축 및 운영	<ul style="list-style-type: none"> • 공동훈련센터 또는 ISC, RC, 일학습병행 전문 지원 기관에 설치 • 전문 경력 상담가, 경력개발 지원 요원 육성 및 배치 • 학습근로자 및 훈련과정 이수자·수료자들의 적성, 능력 진단, 경력개발 계획 수립 지원 • 경력개발 계획 실행 여부 모니터링 및 지원 • 경력 상담 서비스 제공, 경력개발 워크숍 운영 • 중소기업 훈련지원센터, 전직 지원 센터, 고용복지플러스센터 등 타 정부 지원 사업과의 연계 서비스 제공 등
경력개발 지원 매뉴얼, 워크북 및 경력개발 성공 사례집 개발, 보급	<ul style="list-style-type: none"> • 근로자(학습근로자 및 훈련과정 이수자·수료자)용 워크북: 개인 적성, 관심사, 직무 수행 능력 진단, 경력 목표 설정 및 구체적 경력 계획 수립 등 • 경력개발지원센터 담당자 및 학습기업 관계자(기업현장교사, HRD 담당자)용 지침서: 근로자용 워크북 내용 지도를 위한 참고 자료 • 일학습병행 훈련과정 이수자 경력개발 성공 사례집: 학력 및 자격 취득, 교육훈련 이수, 현장 경험 등을 통해 개인과 조직 차원에서 성공적인 경력개발을 이루어 나가고 있는 사례 발굴 및 제시

이러한 정책적 지원 방안들은 다음과 같은 목적 달성과 효과를 기대할 수 있다. 첫째, 일학습병행 정책이 사업 초기에는 양적 확대를 통한 기반 조성에 초점을 두었다면 이 정책적 지원 방안들은 향후 일학습병행 정책 사업의 질적 내실화를 기하기 위한 것이다. 둘째, 학습기업의 부담을

가중시키기 위한 것이 아니라 일학습병행 정책의 효과를 학습기업과 학습근로자, 훈련과정 이수자·수료자들에게 충분히 전이시키기 위한 것이다. 셋째, 이 정책적 지원 방안들은 현재의 일학습병행이 보다 발전된 경력개발 프로그램으로서 자리매김하는 데 원동력이 될 수 있을 것이다. 마지막으로 학습기업은 대부분 중소기업이므로 이러한 정책적 지원 방안들은 일반적인 중소기업과 중소기업 근로자의 경력개발을 지원하는 데에도 참고될 수 있을 것이다. 

참고문헌

- 강경중·김대영·전승환·오혁제·이한별·김태호(2017). 「일학습병행제 성과진단 및 성과관리」, 한국산업인력공단·한국직업능력개발원.
- 강경중·주인중·전승환·이한별·전성준(2016). 「일학습병행제 성과관리 체계 및 모형 구축」, 한국산업인력공단·한국직업능력개발원.
- 고용노동부·한국직업능력개발원·한국산업인력공단(2017). 「함께, 가치 - 일학습병행제 우수사례집」.
- 고용노동부·한국산업인력공단(2016). 「기관용 일학습병행제 운영 매뉴얼(프로세스편)」.
- _____ (2017). 「일학습병행 운영매뉴얼」.
- 관계부처합동(2015. 4. 20.). 「일학습병행제 확산 방안」.
- 국회예산정책처(2016). 「일학습병행제 성과평가」.
- 김나정·차종석(2014). 「한국 근로자들의 경력성공 인식에 관한 탐색적 연구」, *Andragogy Today: IJACE*, 제17권 제4호, 253~287쪽.
- 김대영·이민영(2018). 경력개발 관련 국내 연구 동향: 프로티언 경력 태도를 중심으로. 최우재 편. 「한국인력개발학회 HRD 총서 2: Career Development」(50~81쪽), 서울: 박영스토리.
- 김대영·황성수·장주희·전승환·이한별(2018). 「일학습병행 훈련과정 이수자의 경력개발 지원 방안(최종심 의본)」, 한국직업능력개발원.
- 김병숙·이희수·송영선(2015). 「서울시 여성인력개발기관 종사자의 프로틴 경력태도와 주관적 경력성공의 관계에서 경력연계학습의 매개효과」, *직업교육연구*, 제34권 제4호, 25~50쪽.
- 김시진·김정원(2010). 「프로틴 경력태도, 무경계 경력태도 및 주관적 경력성공의 관계분석」, *대한경영학회지*, 제23권 제4호, 1899~1915쪽.
- 김인숙·정민(2017). 「평생교육 종사자의 프로틴 경력태도가 직무만족에 미치는 영향: 조직지원과 가족지지의 매개효과를 중심으로」, *순천향인문과학논총*, 제36권 제1호, 67~95쪽.
- 김지석·오석영(2017). 「청소년지도자의 자기 주도성, 개인-직무적합성, 경력개발지원이 경력성공에 미치는 영향: 프로틴 경력태도의 매개효과를 중심으로」, *청소년복지연구*, 제19권 제3호, 263~287쪽.
- 김태희·이형국·장경로(2014). 「운동선수들의 경력태도가 경력 관리행동 및 경력적응력에 미치는 영향」, *한국스포츠산업경영학회지*, 제19권 제6호, 85~100쪽.
- 노민선·이춘우(2013). 「한국 중소기업 인력정책의 전개과정과 정책적 개선방향 및 과제」, *중소기업연구*, 제35권 제3호, 263~288쪽.

박용호·한익천(2013). 「기업의 학습조직 구축정도, 자기 주도 학습능력, 프로티언 경력태도의 구조적 관계」, HRD연구. 제15권 제2호, 53~79쪽.

_____ (2015). 「프로티언 경력태도와 무경계 경력태도가 조직몰입에 미치는 영향」, 역량개발학습연구. 제10권 제3호, 33~62쪽.

박정열, 손영미(2005). 「근로자와 기업문화수준을 통한 일과 삶의 조화(Work-Life Balance) 측정」, 여가학연구. 제3권 제2호, 39~53쪽.

박종선·김진모(2016). 「기업 리더십 교육 프로그램 참가자의 전이도 영향요인」, HRD연구. 제18권 제4호, 49~79쪽.

배을규(2009). 「인적자원개발론」, 서울: 학이시습.

배을규·이민영·김대영(2014). 「문화예술교육 전문 인력의 프로티언 경력 태도가 경력 만족에 미치는 영향: 자기 주도학습 능력의 조절 효과」, Andragogy Today: IJACE. 제17권 제1호, 91~113쪽.

배을규·이민영·장민영·김정원(2014). 「중소기업 구성원의 프로티언 경력태도와 주관적 경력성공의 관계에서 자기 주도학습 능력의 매개효과: 중소기업 핵심직무능력향상 지원사업 참여업체를 중심으로」, HRD연구. 제16권 제1호, 1~25쪽.

이운소·김영식·양민석(2017). 「경향점수매칭(PSM)을 활용한 경력 단절의 임금 손실 효과 분석」, 고용직업능력개발연구. 제20권 제1호, 143~165쪽.

이재은(2018). 「기업근로자의 경력성공 중요도 인식 잠재프로파일 분석: X세대와 Y세대의 비교」, HRD연구. 제20권 제3호, 175~203쪽.

장현진, 나승일(2012). 「기업 사내자격 소지자의 자격 취득 동기와 인적자원개발 효과 변인의 인과적 관계」, 기업교육과인재연구. 제14권 제2호, 99~127쪽.

전승환·강경중·김대영·오혁제·이한별·김태호(2017). 「일학습병행제 실태조사」, 한국산업인력공단·한국직업능력개발원.

전승환·강경중·이한별·장혜정·정동열(2015). 「일학습병행제의 경제·사회적 성과분석(2015)」, 한국산업인력공단·한국직업능력개발원.

전승환·강경중·채창균·황성수·이한별(2016). 「일학습병행제의 경제·사회적 성과분석」, 한국산업인력공단·한국직업능력개발원.

전승환·김대영·이한별·오호영·이수정(2017). 「일학습병행제의 지속가능성 제고를 위한 제도 개선 방안」, 한국직업능력개발원.

전승환·박종성·김상호·김대영·이한별·전성준(2018). 「일학습병행제 실태조사(중간보고서)」, 한국산업인력

공단·한국직업능력개발원.

전승환·황성수·김대영·이한별·정동렬(2016). 「일학습병행 학습근로자의 노동시장 적응실태 및 정착성과 분석」, 한국직업능력개발원.

전희정·이동영(2016). 「사회복지사의 경력몰입 결정요인에 대한 다층분석연구」, 한국콘텐츠학회논문지, 제16권 제1호, 190~203쪽.

정혜경(2012). 「비실험 연구에서 인과효과 추정을 위한 방법론적 고찰」, 교육학연구, 제50권 제3호, 29~50쪽.

최동선·임언·오석영·정혜령(2013). 「고졸 초기경력자의 직장적응 실태 분석」, 한국직업능력개발원.

한국산업인력공단(2017. 12). 「일학습병행 통계현황」, 내부자료.

_____ (2018. 6). 「일학습병행 통계현황」, 내부자료.

현영섭(2010). 「경력정체와 경력 계획 간의 관계에 학습에 대한 자기 주도성 및 사회적 지원의 조절 효과」, HRD연구, 제12권 제2호, 45~65쪽.

황성수(2011). 「중소기업 기술인력 유출방지 및 장기근속 유도방안 연구」, 중소기업연구원.

_____ (2017). 「중소기업 인력지원정책 이대로 좋은가」, 중소기업정책연구, 제2권 제4호(겨울호), 73~98쪽.

Akkermans, J., & Kubasch, S. (2017). "Trending topics in careers: A review and future research agenda". Career Development International, Vol.22 No.6, pp.586-627.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization". Journal of Occupational Psychology, Vol.63 No.1, pp.1~18.

Arthur, M. B. (1994). "The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry". Journal of Organizational Behavior, Vol.15, pp.295~306.

Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (1996) The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. New York: Oxford University Press.

Baruch, Y., & Vardi, Y. (2016). "A fresh look at the dark side of contemporary careers: Toward a realistic discourse". British Journal of Management, Vol.27, pp.355~372.

Blau, G.(1988). "Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment". Journal of Vocational Behavior, Vol.32, pp.284~297.

Brinkerhoff, R. O. (2008). "Training impact evaluation that senior managers believe and use". TU320, ASTD 2008 International Conference and Exposition. Dallas, TX: ASTD.

- Briscoe, J. P., & Finkelstein, L. M. (2009). "The "new career" and organizational commitment: Do boundaryless and protean attitudes make a difference?". *Career Development International*, Vol.14 No.3, pp.242~260.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & DeMuth, R. L. F. (2006). "Protean and boundaryless careers: an empirical exploration". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.69 No.1, pp.30~47.
- Çakmak-Otluoğlu, KÖ. (2012). "Protean and boundaryless career attitudes and organizational commitment: The effects of perceived supervisor support". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.80 No.3, pp.638~646.
- Clarke, M. (2013). "The organizational career: Not dead but in need of redefinition". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.24 No.4, pp.684~703.
- Chin, W. S. & Rasdi, R. M. (2014). "Protean career development: Exploring the individuals, organizational and job-related factors". *Asian Social Science*, Vol.10 No.21, pp.203~215.
- Choi, W. (2009). Influences of formal learning, personal characteristics, and work environment characteristics on informal learning among middle managers in the korean banking sector. Unpublished doctoral dissertation, Ohio State University.
- Colakoglu, S. N. (2011). "The impact of career boundarylessness on subjective career success: The role of career competencies, career autonomy, and career insecurity". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.79 No.1, pp.47~59.
- Feldman, D. C. (1988). *Managing career in organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman and Company.
- Gilley, J. W., & Egglund, S. A. (1989). *Principle of human resource development*. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Co.
- Gould, S. (1979). "Characteristics of career planners in upwardly mobile occupations". *Academy of Management Journal*, Vol.22 No.3, pp.539~550.
- Greenhaus, J. H., Parasuraman, S., & Wormley, W. M. (1990). "Effects of race on organizational experiences, job performance evaluations, and career outcomes". *Academy of Management Journal*, Vol.33 No.1, pp.64~86.
- Gutteridge, T. G. & Otte, F. L. (1983). "Organizational career development: What's going on out there?". *Training & Development Journal*, Vol.37 No.2, pp.22~26.
- Hall, D. T. (1976). *Careers in Organization*. Glenview, Illinois: Foresmen.
- Hall, D. T. (2002). *Careers in and out of organizations*. California: Sage.
- Higgins, M., Dobrow, S. R., & Roloff, K. S. (2010). "Optimism and the boundaryless career: The role of developmental relationships". *Journal of Organizational Behavior*, Vol.31 No.5, pp.749~769.

- Johnson, C. D. (2001). *In search of traditional and contemporary career success*. Athens, GA: University of Georgia Press.
- Kanugo, R. N. (1982). "Measurement of Job and Work Involvement". *Journal of Applied Psychology*, Vol.67 No.3, pp.341~349.
- Kirk, S. (2016). "Career capital in global Kaleidoscope Careers: the role of HRM". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol.27 No.6, pp.681~697.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). San Francisco, Berrett-Koehler.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). "Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change". *Journal of Organizational Behavior*, Vol.28, pp.771~791.
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W., & Hamrick, F. L. (2003). "An investigation of personality traits in relation to career satisfaction". *Journal of Career Assessment*, Vol.11 No.3, pp.287~307.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2017). "The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge". *Journal of Career Development*(First Published 24 Mar2017).
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). "Kaleidoscope careers: An alternative explanation for the opt-out revolution". *Academy of Management Executive*, Vol.19, pp.106~123.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The Opt Out Revolt: When People are Leaving Companies to Create Kaleidoscope Careers*. New York: Davies-Black.
- McDonald, K. S., & Hite, L. M. (2008). "The next generation of career success: Implications for HRD". *Advances in Developing Human Resources*, Vol.10 No.1, pp.86-103.
- Mobley, G. M., Jaret, C., Marsh, K., & Lim, Y. Y. (1994). "Mentoring job satisfaction, gender and the legal profession". *Sex Roles*, Vol.31 No.1-2, pp.79~98.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric theory*(2nd ed.). NY: McGraw-Hill.
- Phillips, J. J. (1997). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (3rd ed.). TX: Gulf Publishing Company.
- Rodrigues, R., Guest, D., Oliveira, T., & Alfes, K. (2015). "Who benefits from independent careers? Employees, organizations, or both?". *Journal of Vocational Behavior*, Vol.91, pp.23~34.

- Sturges, J. (1999). "What it means to me succeed: Personal conceptions of career success held by male and female managers at different ages". *British Journal of Management*, Vol.10 No.3, pp.239-252.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. III. (2001). *Foundations of human resource development*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Tajlili, M. H. (2014). "A framework for promoting women's career intentionality and work-life integration". *The Career Development Quarterly*, Vol.62 No.3, pp.254-267.
- Uy, M. A., Chan, K.-Y., Sam, Y. L., Ho, M.-h. R., & Chernyshenko, O. S. (2014). "Proactivity, adaptability and boundaryless career attitudes: the mediating role of entrepreneurial alertness". *Journal of vocational behavior*, Vol.86, pp.115-123.
- Volmer, J. & Spurk, D. (2011). "Protean and boundaryless career attitudes: relationships with subjective and objective career success". *Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung*, Vol.43 No.3, pp.207-218.
- Wick, W., Pollock, R., & Jefferson, A. (2010). *Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Result*. John Wiley & Sons International Right, Inc.
- Wong, S. C., & Rasdi, R. M. (2012). "Predictors of protean career and the moderating role of career strategies among professionals in Malaysian Electrical and Electronics (E & E) Industry". *European Journal of Training and Development*, Vol.39 No.5, pp.409-428.
- Wong, S. C., & Rasdi, R. M., Samah, B. A., & Wahat, N. W. A. (2017). "Promoting protean career through employability culture and mentoring: career strategies as moderator". *European Journal of Training and Development*, Vol.41 No.3, pp.277-302.